

## 遺伝子的戦略経営分析：企業遺伝子に関する研究

著者	吉村 孝司
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	3
ページ	23-35
発行年	2003-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00001000/">http://id.nii.ac.jp/1354/00001000/</a>



# 遺伝子的戦略経営分析

## — 企業遺伝子に関する研究 —

### Why do companies tend toward a scandal ?

Gene-strategic management analysis research on -company gene-

吉 村 孝 司

YOSHIMURA, Koji

The social responsibility requested from these in upheaval of the business environment which surrounds a present age company is increasing steadily. When the right or wrong of corporate activity are analyzed, while being able to discover the feature peculiar to a company there, continuity and childish nature can be checked there.

In this research, while asking for an analytic key the gene in which a company holds such peculiarity and a company gene has big influence on corporate management action, it suggests that it is an important factor in future strategic management.

#### 1. 研究の視座

近代以降の高度に発展した経済社会において、その中心的存在としての企業は、資本の集中と配分に最も適した株式会社形態の拡大に伴い、高度化と同時に複雑化するとともに、その経済的行動は戦略的行動とも解されるなかで次第に“black box”化してきているともいえる。そうしたなかで、企業が果たしてきた行動を検証したときに、ときにきわめて不可解といわざるをえない現象を確認することができる。それは最も高度かつ戦略的行動主体たる企業による行動に非経済的、反社会的行動（行為）が多発しているという事実である。なかでも社会に及ぼす影響の大きさから問題視せざるをえない企業不祥事に対しては、経営環境たる社会からの厳しい批判と

是正への要請が突きつけられるとともに、当該企業の管理体制、統治システムや社会的責任のあり方等に関する多方面からの研究が行われてきている。

しかしながら、こうした企業関連事象を分析していくなかにおいて、すべての企業において同様の行動が確認されるというのではなく、むしろ特定の企業に連続的に確認することができるという点にいささかの問題が存在していると思われる。当然のことながら、これらの企業が意図的にこうした反社会的、非経済的行動（行為）を行っているのではないのであろうが、そこに連続性がある以上、なんらかの要因の存在を考える余地はあるものとおもわれる。

本研究では、こうした問題意識のなかで、企業に発生する反社会的、非経済的行動（行

---

キーワード：経営戦略、遺伝子、企業遺伝子、企業文化、企業不祥事

Key words : management strategy, gene, company gene, corporate culture, company scandal

為)に存在する要因を特定因子としてとらえなすとともに、そうした関連行動もしくは関連現象の生起プロセスにおける特殊性ならびに連続性から、当該企業に固有の因子としてとらえるとともに、特に生体系における固有因子としての「遺伝子」的要因を分析視点としての拠とすることで、企業行動に関する新たな検討を図ることを目的とする。

## 2. 遺伝子に関する考察

### (1) 遺伝子とDNA

広く一般に知られる遺伝子について、簡単にその概要をふれておくこととする。

遺伝子とは「染色体中に一定の順序によって配列されて各々一つずつの遺伝形質を決定し、細胞から細胞へと伝えられる因子」<sup>(1)</sup>であり、遺伝子の本体はDNA（デオキシリボ核酸 deoxyribonucleic acid）と呼ばれる化学物質であり、それが遺伝子を形成する。DNAは「ウイルスの一部およびすべての生体細胞のなかに存在し、アデニン、グアニン、シトシン、チミンの4種の塩基をふくむとともに、その配列順序に遺伝情報が含まれる。」<sup>(2)</sup>とされる。

現存するすべての生体系（生物）はDNAを遺伝子として使用するが、その理由は進化する自己複製システムとしてDNAが優れているためであるとされている<sup>(3)</sup>。DNAは二本鎖が螺旋状に結合し、一本は突然変異率が低く、もう一本は高くなっており、片方で現状を維持しながら、他方において試行錯誤を行うようにできている<sup>(4)</sup>。

遺伝子は生物における情報的因子としての機能を果たすものでもあり、量の低下や意味の変質を招くことなく、暗号化も、再暗号化も、あるいは解読もできる情報であるとされ

ている<sup>(5)</sup>。

ここで遺伝子を形成するDNAに存在する特長について触れておくこととするが、その一つに「複製」がある。DNA分子はつねに自らのコピー（複製）を作る営みを行っており、生命の誕生以来休みなく続けられてきており、この点においてきわめて優秀な機能を果たし続けている<sup>(6)</sup>。つぎにDNAは異なる種類の分子であるタンパク質の製造を間接的に支配している点も特長の一つとされる<sup>(7)</sup>。タンパク質は体の物理的構造を構成しているばかりではなく、細胞内の化学的プロセス全般に対して細やかな制御をおこなうとともに、正確な時間、正確な場所で、化学的プロセスのスイッチを選択的に入れたり切ったりする機能を果たしている<sup>(8)</sup>。

また遺伝子については、その潜在的な不滅性ゆえに自然淘汰の基本単位とされ<sup>(9)</sup>、生存中その対立遺伝子と直接競いあうなかで、対立遺伝子を犠牲化するとともに自らの生存可能性を高めるよう努力を果たしており<sup>(10)</sup>、その利己性ゆえに「利己的な遺伝子」とも呼ばれ、このことは遺伝子研究の第一人者であるドーキンス（Dawkins, R.）の代表的学説ともなっている。ドーキンスは同時に遺伝子が「マスター・プログラマー」であり、「自分の生命のためにプログラムを組む」<sup>(11)</sup>点を指摘しており、このことは自らの生命の存続のために利己的な行動を遺伝子自体がとることを意味するとともに、のちに触れる組織としての企業の利己的行動の解明を図る点においても興味深い点でもある。

つぎに遺伝子の自己複製、すなわち自己複製子としての遺伝子に関する側面についてもふれておくこととする。遺伝子はそれ自体の優劣によって生存か否かに関する選別がなさ

れ、優れた遺伝子のみが遺伝子の生存環境としての「遺伝子プール(培地)」<sup>(12)</sup>のなかで生き続ける。ただしここで注意されねばならないことは、生存に成功した遺伝子の優秀性とは、あくまでもその遺伝子が存在し続けてきた環境(=遺伝子プール)のなかでの“ふるまい”の良さを意味するものであり<sup>(13)</sup>、いうならば環境に適合することが優秀性として評価され、それゆえに生き残ることができたということである。このことも組織(ときに企業)の環境適合性という点に共通する事項としてみなすことができよう。

先にも触れたように、遺伝子は情報(生命情報)伝達に関する複雑系として位置づけられるが、文化現象の伝達系として「ミーム(meme)」に関する点も重要とされる。ドーキンスは生命の進化を遺伝子に求めると同時に、文化の進化をミームに求めたのであり、文化の進化と伝承は“模倣”というかたちを通して行われるとともに、「ミーム・プール」のなかで生存し続ける<sup>(14)</sup>。

いささか生命理論に傾斜しすぎたきらいがあるが、本研究が分析の対象としている経済的生命体としての企業組織においても、基本的にそれが人的因子によって形成されているとともに、企業組織の意思がそこに関係する人的因子の意思の収斂されたものにほかならないことから、遺伝子ならびにミームから示唆される要因は無関係とは言いがたく、むしろそうした要因に強く影響されているとともに、深く関係しているとみることができる。

## (2) 遺伝子と企業経営

生物学的視点からとらえた遺伝子に関し、その分析視点を企業経営に適応させることの可能性ならびに是非に関する議論はいまだ散

見するまでも至らない状況にあるが、従来からの研究視点としては、個々の企業(組織)における文化の特殊性と継続性に関するものやリーダーシップの資質に関する研究があり、そのようなアプローチにおいてつねに分析の対象となってきたものの一つに個々の企業が有する“らしさ”がある。

“らしさ”とはある意味では曖昧であり、非科学的であるようにもとらえられるが、実際の企業行動をみる限りにおいて、この“らしさ”と解する要因の存在が完全には否定できないのも事実と言わざるをえない。

本研究ではこの部分に対する遺伝子的アプローチからの解明を試みるものとし、企業(組織)が有機的存在としての人的資源から構成されるゆえに、個々の人的資源に内在する遺伝子ならびに関連要因も大きく影響するものとの前提に立つものである。

また本研究では個々の企業経営行動に見られる固有の差異もしくは特徴を、それら個々の企業が有する遺伝子(企業遺伝子)の違いに求めることとし、特に企業遺伝子が個々の企業の経営上の方向性を決定づける影響因子であるとの視点に立ち、企業経営行動の特徴の差異が最も顕著となる企業不祥事にその分析の手がかりを求めることとする。

## 3. 企業不祥事にみる企業遺伝子

### (1) 企業不祥事

企業関連事項なかで少なからず問題化されるものに「企業不祥事」がある。概ねその意味は推測することができるが、果たしていかなる事柄が不祥事となるか否かという、いわば不祥事に関する厳格な区分は困難な作業とされる。そのため、当事者である企業側の姿勢にも曖昧性が払拭できない一因とされる。

企業不祥事とは、「当該企業にとって回避すべき事項であり、発生した場合に当該企業に多大なダメージを及ぼしうる事項」といえるが、さらに詳細について検討するとつぎのように類型化できる<sup>(15)</sup>。まず第一類としての「企業自身の行動と理解される危険性のある不法な行為（贈賄・利益供与など）」がある。これは、その不法な行為が「企業自身の行動」として社会に認知される危険性を有しており、最終的には企業自体の存続を危うくするという、企業不祥事のなかでも最もシリアスな類型とされる。つぎに第二類としての「役職員が業務に付随して行う不法な行為（インサイダー取引・顧客トラブル・社内不正など）」がある。第一類と異なる点は、当該企業自体の直接的な関与は免れている点であるが、企業の対応が曖昧な場合には、第一類と同様の社会的評価を受けざるをえない危険性をはらんでいる。第三類としては「役職員の個人的な非行（役職員の交通事故・個人的犯罪など）」があり、このあたりが企業の不祥事となるか否かの境界となる類のものであり、基本的にはその責は当事者個人に帰すべきものであるが、あくまでも企業に所属しているという点において、当該企業の対応が注目されるものである。

わが国における最近の企業不祥事の一例をみると、総会屋への利益供与（1997年）、四大証券会社による損失補填事件（1997年）、ゼネコン汚職（1997年ほか）、雪印乳業食中毒事件（2000年）、三菱自動車工業リコール隠蔽事件（2000年）、国際証券による証券取引法違反（2001年）、雪印食品牛肉偽装事件（2002年）、みずほ銀行システム障害事故（2002年）、三井物産国後島発電施設不正入札事件（2002年）、日本ハム牛肉偽装事件（2002年）、東京電力原

子力発電所シュラウド亀裂隠蔽事件（2002年）、北海道西友元町支店返金騒動事件（2002年）、ユニバーサルスタジオジャパン多発不祥事事件（2002年）等がある。当然ながらこの前後にも企業不祥事は存在し、発生するものと思われるが、こうした企業不祥事にも変化が見られることも事実である。

最近の企業不祥事に関する発生要因について分析した場合に、つぎのような変化が確認できる<sup>(16)</sup>。1990年代における企業不祥事は、企業のトップマネジメントが直接関与する“経営中枢の腐敗による反社会的行為”が中心であり、総会屋に対する利益供与事件、四大証券会社による損失補填事件や大手ゼネコン汚職などがそれに該当する。2000年に入ってから、 “業務の現場における不正・違法行為”による不祥事が多発するように変化してきている。この主因としては、企業組織（特に現場）におけるモラル崩壊や規律の緩みが蔓延するとともに、業務相互牽制の手抜きやチェック機能の形骸化が指摘されている。また最近における利害関係者、とりわけ株主や従業員、消費者における企業に対する認識の大きな変化も指摘することができる。“物言わぬ株主”がわが国における株主の典型的なあり方であったのに対し、最近では株主が積極的に出資先の企業に対する関与を強めるとともに、株主代表訴訟に表されるような具体的な動きを見せはじめている。従業員においても、ストックオプション行使の機会の拡充に伴う所属元企業に対する関与を強めるとともに、企業不祥事に関しては内部告発のための環境整備が進められていることも指摘すべき点である。消費者に関しては、単なる購買者としてではなく、生活者としての視点から企業に対峙する姿勢がより強化されてきている。



ここであらためて企業不祥事について、その発生要因に関する分析を行うとする。財団法人経済広報センターの調査<sup>(17)</sup>によれば、企業不祥事の発生要因は、①「問題があっても指摘しにくい企業風土の存在」53.8%、②「経営者の自覚の乏しさ」53.1%、③「企業倫理、企業行動基準の不明確さ」36.9%、④「社内チェック体制の未整備」33.8%、⑤「競争が激しく少々の企業倫理を無視しても営業活動を優先せざるを得ない状況」33.1%、⑥「社員がトップにマイナス情報を伝えていない」29.4%、⑦「トップがマイナス情報を把握しようとしていない」24.7%、といった結果が得られている。(表1)

表1 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査 (不祥事の原因)

トップがマイナス情報を把握しようとしていない	24.7%
社員がトップに対してマイナス情報を伝えていない	29.4%
経営者の自覚が乏しい	53.1%
社内のチェック体制が整備されていない	33.8%
問題があっても指摘しにくい企業風土がある	53.8%
競争が激しく少々の企業倫理を無視しても営業活動を優先せざるを得ない状況がある	33.1%
規則社会・行政依存ゆえに企業倫理に則した営業活動ができない	15.0%
社員の教育、啓蒙活動が不十分である	63.9%
企業倫理、企業行動基準が明確でないから起きる	36.9%
その他	4.4%
回答数	320

出典：(財)経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP 公表資料 1997年

また企業不祥事事態に対しては、「あってはならないこと」が39.4%である一方で、「残念だが、どんな組織も不祥事を起こす可能性がある」とする回答が39.7%と最も高く、この回答を役職別でみた場合に、「役員」45.5%、「部長クラス」29.2%、「課長クラス」36.8%、「係長クラス」38.3%、「一般社員」48.8%、という分布から、トップとローに高回答率がみられるという二極化現象が確認される。(表2および表3)

不祥事発生時における企業の対応に関する印象においては、①「誠実に対応しているとは思えない」52.5%、②「この程度である」38.8%、③「その後の対応には誠実に取り組

(表2および表3)

印象においては、①「誠実に対応しているとは思えない」52.5%、②「この程度である」38.8%、③「その後の対応には誠実に取り組

表2 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査 (不祥事発生に対する印象)

残念であるが、どんな組織も不祥事を起こす可能性はある	39.7%
あってはならないことである	39.4%
とても残念である	18.8%
その他	2.2%
回答数	320

出典：(財)経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP 公表資料 1997年

表3 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査 (不祥事発生に対する印象—役職別—)

	役員	部長クラス	課長クラス	係長クラス	一般社員
残念であるが、どんな組織も不祥事を起こす可能性はある	45.5%	29.2%	36.8%	38.3%	48.8%
あってはならないことである	36.4%	58.5%	42.1%	34.0%	28.6%
とても残念である	18.2%	10.8%	20.0%	25.5%	19.0%
その他	0.0%	1.5%	1.1%	2.1%	3.6%
回答数	11	65	95	47	84

出典：(財)経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP 公表資料1997年

**表4 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査**（不祥事発生時の対応に対する印象）

誠実に対応しているとは思えない	52.5%
まあ、この程度であろう	38.8%
その後の対応には誠実に取り組んでいる	5.3%
その他	3.4%
回答数	320

出典：（財）経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP 公表資料  
1997年

んでいる」5.3%と、消極的な印象が強いことがうかがえる。（表4）

企業不祥事当事者企業にみられる共通要因においては、①「緊急事態発生時における経営上層部に対する不正発覚のマイナス情報の報告が迅速に行われていない」、②「隠蔽体質による社内調査の不十分さと、報告内容の修正および内部告発によるさらなる違法性・不正事態の発覚」、③「経営陣の真摯な謝罪表明遅れによる危機収束の致命的な遅れ」が指摘される<sup>(18)</sup>。

## （2）企業不祥事と遺伝子的関連性

企業不祥事に関する発生要因と当事者企業の対応、ならびに共通要因から明らかとされるのは、企業不祥事があくまでも人的要因に起因するものであると同時に、不祥事への対応のあり方に関してもきわめて人為的、恣意的であるということである。また発生プロセスにおいても、物理的要因からの不祥事というよりは、負の情報の管理における意図的な不正や隠蔽といった、当事者企業における“体質”的な要因が主であるということである。

企業行動を企業目的に即した健全な経営に関する管理活動としての正の行動と、不祥事に代表される負の企業行動という、異なるものとしてとらえた場合、前者は経済的目的に

代表されるように、合目的的、戦略的かつ科学的に行われるのに対し、後者については、いわゆる当該企業の体質や企業文化といった人為性との関連性の高い環境下において現実化されるということができる。ここでこうした側面を裏付ける事例について言及しておくこととする。そのひとつが東京電力原子力発電所に関連する不正隠蔽事件である。東京電力の当該不正事件とは、1986年から90年代末までの間に行われた、東京電力柏崎刈羽原子力発電所（新潟県）ならびに同社福島原子力発電所（福島県）における複数の発電設備で実施されてきた自主点検に際し、通常運転に深刻な障害を与える恐れのある不都合箇所に関する検査データの報告を正確に報告することを怠り、隠蔽ならびに未届けの不正な補修を行い、1986年の点検事業に参加した GE 社（米国）の技術関係者が経緯の危険性を抱くとともに内部告発したことによって発覚したというものである。この問題はわが国の原子力発電のあり方を根底から問い直させるとともに、その技術的危険性が社会を震撼させ、当事者企業に対する信頼の失墜による原子力発電の自粛と、電力供給に大きな不安を与えることとなったことは周知のことである。今回の不正事件によって生じた支出は1千億円とも言われるが、それ以上に大きな痛手となったのは発電所誘致先の地元との信頼感の喪失である。

今回の事件で注目しておくべき点は、まず当事者企業がその体質として有し続けてきた隠蔽体質であり、さらには不正または失念事故の連続性である。前者に関してはすでに触れた点であるが、後者については一連の不正が指摘された以降も、2003年6月に福島第一原子力発電所4号機で下請け作業員が原子炉

容器内に異物を落下させる作業ミスを起こしつつも報告しなかった事例が生じている。また柏崎刈羽原子力発電所第7号機の運転再開が衆目のなかで行われる直前（4日前）に福島第二原子力発電所第3号機において燃料を原子炉に入れる際に、操作員が制御棒を入れ忘れるというミスを犯している。このミスは燃料の核分裂が開始する可能性をもはらんだ重大なミスであったのにもかかわらず、こうした不正が依然として連続的に発生する事態をいかようにとらえるかが問題とされてくる。

同社原子力部門の社内調査会によれば「安全性に問題がなければ、トラブル報告をしなくてもよいという誤った考えがあった」ことを指摘するとともに、同社柏崎刈羽原子力発電所岩城副所長によれば「“報告する文化”の定着を願う」と言及している<sup>(19)</sup>。こうした“報告の文化”の欠落が企業不祥事の深刻化をもたらしたケースは「日本ハム牛肉偽装事件」（2002年8月）にも見られ、この場合は現場における負の情報をトップマネジメントに報告しないという長年の同社の体質によるものであった。

つぎにきわめて稚拙なケースとして、フジテレビの「不適切番組放送事件」（2003年8月）がある。テレビ局による番組内容の適性に対する問題は比較的に見られるが、今回のケースでは二週連続で同一番組において番組内容に適性を欠く放送を行ったというものである。同社のバラエティー番組のなかで特定の人物（現職プロ野球監督）を侮蔑するような内容のコントを放送し、野球関係者ならびに視聴者からも抗議を受けたことに対し、翌週の同一番組の冒頭で謝罪コメントを流したが、その日の番組内においても乳児向け食品（粉ミルク）の不適切な使用によって、関係団体等か

らの抗議をうけるという事件である。内容ならびに経緯からしても、きわめて稚拙としかいいようのない事件であるが、真摯にこの経緯を受け止め、再発を防止しようとする姿勢の欠落は、やはり同社の体質であると分析するほかには科学的な検証が不可能と考えられる。

企業の体質に関する研究方法としては、当該企業もしくは組織の固有の文化を企業文化または組織文化ととらえることで分析することが周知のこととされており、また当該企業の理念を解明するアプローチも指摘することができる。企業文化がいかなるものかに関しては、その定義として、ピーターズ（Peters, T. J.）とウオーターマン（Waterman, R.H.）は「超優良企業が有する優れた特徴」としてとらえ<sup>(20)</sup>、シャイン（Schein, E.H.）は「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または、発展させられてきた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーにそうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる」もの<sup>(21)</sup>、と定義している。

経営環境としての企業危機には「天災」、「正常な事故」、「異常な（故意による）事故」の3種類が存在するとされる<sup>(22)</sup>が、2001年9月11日に発生した米国同時多発テロが世界の企業に与えた影響は大きく、なかでも米国の企業、とりわけニューヨークに拠点を置く企業が受けた損害とダメージは計り知れない。この事件が企業の危機管理への対応のあり方を大きく変化させることになるが、被災地に本社機能を有していたオッペンハイマー・フェンド社は直面する危機のなかで果敢に生き



残った企業の一つであり、同社によれば「揺るぎのない企業文化があれば、何に集中すべきか、なおざりにされることはない。9・11にテロ事件が起きた時、当社にはしかるべき体制、信念、組織構造が存在していたからこそ、我々は難局を乗り切ることができた」と表明している<sup>(23)</sup>。

従来における企業行動ならびに組織構成メンバーの行動と思考性に関しては、そのほとんどがこうした企業文化や組織文化という概念枠組みのなかでとらえられるとともに、その多くが結論付けられるに足る状況であったが、今回とりあげる企業不祥事にみる連続性ならびに稚拙性という点においては、当事者企業の不祥事発生時に限定的な体質や文化というだけではなく、むしろより本質的かつ根本的な部分における特殊性、すなわち当事者企業に固有の要因が少なからず影響（機能）しているととらえざるを得ない。またそうした要因は環境からの影響によって作用されるものではなく、むしろいかなる環境要因が存在しえたとしても、それには影響（作用）されることのない固有の要因であるととらえることが一連の状況を説明するのに必要であると考えるとき、こうした要因を本研究では生命体における遺伝子の視点からとらえるとともに、「企業遺伝子」としてとらえることとする。

#### 4. 企業遺伝子

##### (1) 企業遺伝子

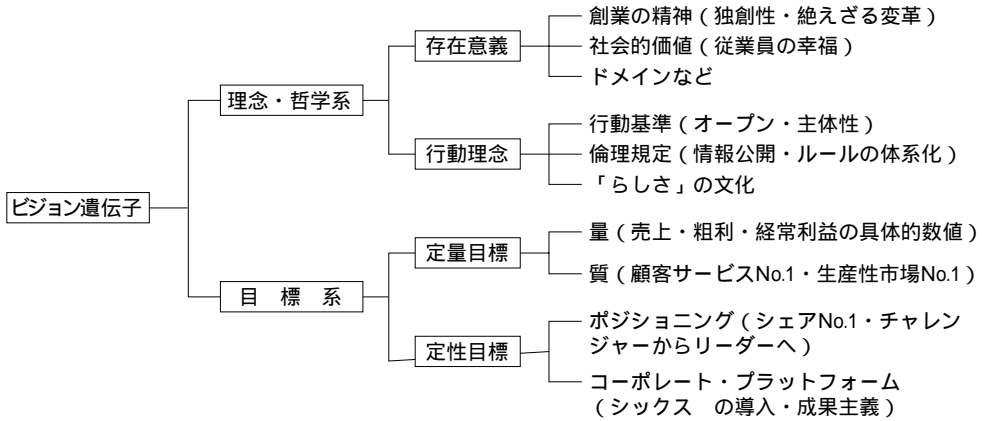
企業が有する特質ならびに資質に関する研究については、先述の企業文化や経営理念からのアプローチが存在するなかで、企業を生命体としてとらえると同時に、そこに内在する特性を遺伝子的にとらえようとするアプ

ローチはいまだ少ない。本研究は企業文化や経営理念としてだけでは明確化できない、もしくは企業文化や経営理念の根底に脈々と伝承（継承）されていると考えられる諸要因に関し、遺伝子的アプローチからの解明を目的とするものであり、ここでこの「企業遺伝子」について若干の説明を与えておくこととする。

企業遺伝子とは、「目に見えない情報として組織に埋め込まれた企業文化である経営理念や経営者が作り上げた独自の価値観をその“会社らしさ”として醸成し、従業員の行動指針や価値基準となるもの」<sup>(24)</sup>であり、「企業の存続・発展・衰退を規定する企業内人材の中にある価値基準という情報単位」<sup>(25)</sup>とされる。本来、遺伝子とは特定の物質を意味するのではなく、むしろ「情報」を意味するものである。人間の場合にはDNAのなかにインプットされており、DNAは細胞の構成要素としての核のなかに存在している。企業を生物にたとえた場合、生物としての個体を構成する器官に相当するものが組織の機能であり、企画・研究・開発・製造・営業・物流などが相当し、細胞は人材に相当する。そしてDNAは企業内の情報として蓄積された企業理念・企業システム・企業戦略・会議体系等に該当する<sup>(26)</sup>。そして企業哲学・企業価値・行動指針・企業文化・社風といった価値基準＝情報単位が企業遺伝子の本質とされる<sup>(27)</sup>。

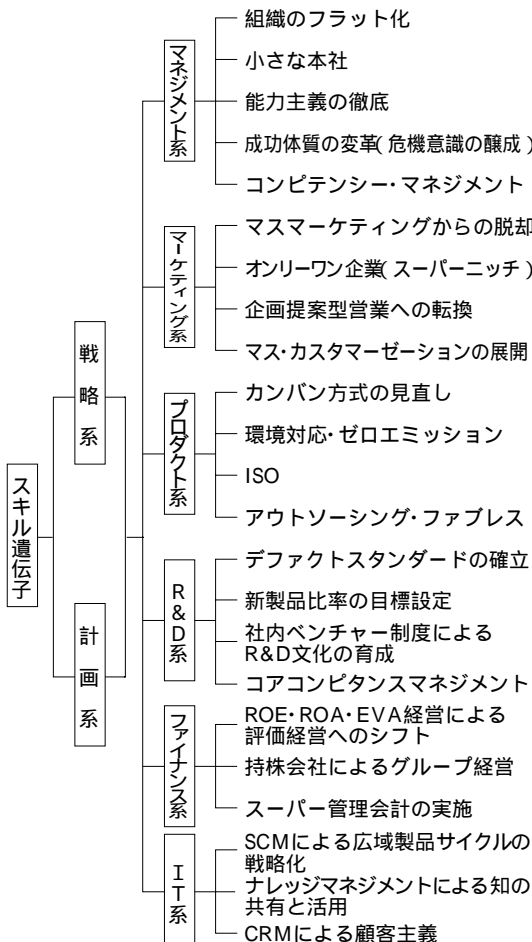
野口（2002）によれば、企業遺伝子は3つの階層から構成されるとしている。その階層とは「ビジョン遺伝子（ミッション・ビジョンに絡む情報単位）」（図1）、「スキル遺伝子（戦略・計画の領域）」（図2）、「スタイル遺伝子（現場に下りた管理・業務領域）」（図3）である<sup>(28)</sup>。ビジョン遺伝子は創業期の存在意義、企業価値が重要な意味を有し、理念および哲

図1 ビジョン遺伝子の体系



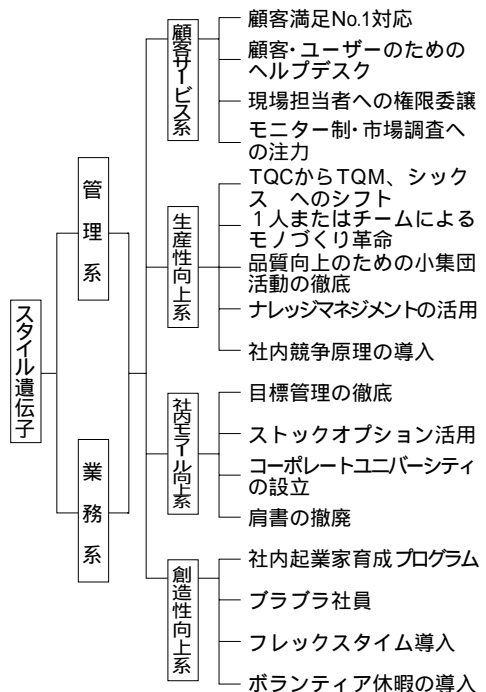
出典：野口吉昭和『企業遺伝子』PHP研究所、2002年、p.40より一部修正作成

図2 スキル遺伝子の体系



出典：野口吉昭和『企業遺伝子』PHP研究所、2002年、p.44より一部修正作成

図3 スタイル遺伝子の体系



出典：野口吉昭和『企業遺伝子』PHP研究所、2002年、p.47より一部修正作成

学系と、目標系に分類することができ、企業遺伝子においては最も重要とされる部分である<sup>(29)</sup>。つぎのスキル遺伝子は、理念や目標というよりも経営方針レベルの遺伝子であり、コア・コンピタンス（中核的競争力）や基本戦略、個別戦略、事業計画レベルでの遺伝子进行意味している<sup>(30)</sup>。スタイル遺伝子とは管理、業務領域（現場領域）における遺伝子进行意味する<sup>(31)</sup>。

いずれにせよ、企業遺伝子とは企業のトップからローアのあらゆる領域において、当該企業独自の特性を組織構成メンバーのすべてに刷り込む作業を行う際に媒体とされるものであり、「人材という細胞のなかに深く刷り込まれた企業存続に関わる情報単位」<sup>(32)</sup>である。

## (2) 企業遺伝子と戦略的経営

つぎに企業遺伝子という情報の組織構成メンバーに対する刷り込みについて検討する。

生体の場合においては遺伝子が細胞核のなかに組み込まれ、伝達されていくが、企業の場合には人材という細胞を媒介とするため、情報の刷り込みがその伝達上不可欠である。企業経営に成功をおさめている企業は、こうした情報の刷り込みがうまく機能しているとされ、とりわけ創業者や経営者が掲げる価値観が深く共有され、一人ひとりの組織構成メンバーは目標を有して機能しやすい状況にあるとされている<sup>(33)</sup>。そうした点においては企業遺伝子とはコミュニケーションの問題でもあり<sup>(34)</sup>、遺伝子伝達システムをいかに構築するかが重要な課題とされる。

企業の遺伝子的因子の代表的なものとしては、古くから松下電器産業株式会社、本田技研工業株式会社に存在してきた創業者以来の

気質的因子が指摘されてきており、最近では株式会社ファーストリテイリングや株式会社バンダイなどに新しいタイプの企業遺伝子が存在していることが指摘されている。海外事例としては2001年の同時多発テロ以降の深刻な航空産業のなかにあって、唯一業績を伸ばし続けたサウスウエスト航空の事例がある。同社は主要都市空港間の運航をあえて行わず、徹底したコスト管理と、徹底したサービスの提供による独自スタイルを有する企業としてすでに広く知られる企業であるが、同一型機材の使用、機長やキャビンアテンダントなどの職位の違いを問わない人的資源の有効活用、過剰な機内サービスの撤廃の一方で、エンターテインメント性を喪失させない機内サービスの提供など、一見すると同業他社であっても容易に導入できそうでありながらも、実際には実践困難な工夫を凝らすことができる稀有な企業であるが、これらの共通的特徴はまさに他社に例を見ない独自かつ固有の企業遺伝子を有していることにある。また最近の一例としては、界面活性剤における独自技術を強みとする三洋化成工業株式会社が好例とされる。同社においては、技術開発力を強化し、伝達させるために同社独自のOJT制度を実施している<sup>(35)</sup>。それによれば、同社では「塾」または「道場」とよぶ同制度を実施し、同社固有の「ユニークで儲かる技術研究に挑戦する」という企業遺伝子を継承させている。同社の「道場」とは、世代別に3階層に分類し、部長職と20代の若手社員を組み合わせる「遠未来道場」、取締役と30代の中堅社員との組み合わせによる「未来道場」、役付き取締役と部長目前の幹部候補生の組み合わせによる「近未来道場」から構成される。参加者は1年間毎月1回、終業後に参集し、食事を介しな

がら日ごろの問題点や将来の希望について考えのすり合わせを行うことにより自社らしい考え方や判断基準を定着させている<sup>(36)</sup>。

また住友スリーエム株式会社においては、成功体験を共有することによって企業遺伝子の継承を試みている。同社によれば、毎年数回、米国のスリーエム社（本社）から技術部門上級職を招聘し、講演会を実施しながら、技術者の立場からの同社の文化を口述継承させている<sup>(37)</sup>。同社のビジョンは「最も革新性のある企業となること」であり、世の中に存在していない商品の提供を目標としている。そのためには技術者による高度先端技術の開発が不可欠であり、さらにはその技術開発のための時間的糧として、技術者の業務時間の15%を個々の研究時間に費やすことを可能とする「15%ルール」を導入させている。また1994年からは「自主性と失敗の許容」ならびに「起業家精神と革新性の奨励」という同社グループの企業精神を解説するセミナーを日本全国で開催することによって、各地の社員に同社の企業文化を根付かせる（刷り込む）努力を払っている<sup>(38)</sup>。

企業の成功事例を見る限りにおいて、その最も典型的な事例はカルロス・ゴーンによる日産自動車株式会社のケースであろう。同社は累積する膨大な負債による経営危機にさらされてきたが、カルロス・ゴーンの投入によって奇跡的な回復を果たしたことは周知のことである。このケースにおいては過去の同社の失敗要因が古い企業遺伝子に存在していたのであり、同社の奇跡的回復の要因はカルロス・ゴーンによってもたらされた新しい企業遺伝子によるものであったといえる。まさに同社に流れる（継承される）遺伝子が根本的に転換することによって企業が生死に面す

ることを如実に示す好事例とされる。しかしながら、同社のような成功事例はきわめて少なく、そのための施策をいかに講ずるかはきわめて戦略的な課題とされる。具体的には変革型リーダーとしての次世代型リーダーの発掘と育成がある。ソニー株式会社では「ソニーユニバーシティ」を設置し、次世代型リーダーの発掘ならびに育成を2000年から実施しており、20代から40代までの若手および幹部候補までの対象者を目的別プログラムにおいて育成している<sup>(39)</sup>。

このような企業成功を目的とした人材育成プログラムに例をみるような企業遺伝子の継承事例とは別に、企業不祥事に当事者企業の遺伝子的性向がより色濃く現れることも事実であり、遺伝子的分析アプローチから企業経営をとらえなおすことは、当該企業を成功に導くための施策としてだけではなく、むしろ多くの企業に内在する不祥事への誘導を断ち切らせるための施策ともなりえ、むしろその点にきわめて重要な戦略的意義が存在している。

## 5. 総 括

今回の研究は現代の経済社会に対して大なる影響因子である企業経営行動と、当該行動に対する影響因子と考えられる企業遺伝子の解明を試みることを目的としたものであり、なかでも経済社会に対する負の影響とされる企業不祥事に関し、その発生因子としての遺伝子的要因の解明へのアプローチを試みた。

企業不祥事例を細かく分析する場合、特定の企業に集中的かつ連続的に発生する特異性を確認することができると同時に、事実（事件または事故）として発覚するまでのプロセスにおける稚拙性も同時に確認することがで

きる。しかしながら一方において、それらの当該企業はいずれも戦略的経営の優秀性において当該業界におけるリーディング・カンパニー的存在であることも否めぬ事実であり、戦略性と非戦略的行動性、優秀性と稚拙性という極端な差異を理解するためには、理論的アプローチを超える分析視点も必要と思われ、特に今回はその分析を有機的存在としての企業が有する遺伝子に求めた。

本論文は企業遺伝子とその経営との関連性に関する分析のイントロダクションとして位置づけられるものであり、一定の論理性を持たせるためにはサンプル分析数を拡大させることが不可欠の作業とされる。また先端的研究に位置づけられる遺伝子研究に関するアプローチもさらに深める必要がある。これらの課題は今後の研究に継続させるものとし、本論文の結語とする。

## 注

- (1) infoseek 大辞林
- (2) 同上
- (3) 佐倉統『遺伝子 VS ミーム』廣済堂出版、2001年、pp.150-151
- (4) 同上書、p.151
- (5) Dawkins, R., *The River Out of Eden*, Harper Collins Publishers, Inc., NewYork, 1994（垂水雄二訳『遺伝子の川』草思社、1995、p.35）
- (6) Dawkins, R., *The Selfish Gene*, new edition, Oxford University Press, 1989  
（日高敏高、岸由二、羽田節子、垂水雄二訳『利己的な遺伝子』、紀伊國屋書店、1991年、p.46）
- (7) 同上書、p.46
- (8) 同上書、p.46
- (9) 同上書、p.65
- (10) 同上書、pp.65-66
- (11) 同上書、pp.103-104

- (12) 遺伝子の生存領域としての「プール」については、その解釈に関して佐倉統が「培地」という表現を用いている。（佐倉統『遺伝子 VS ミーム』廣済堂出版、2001年、pp.30-31）
- (13) Dawkins,R., *op.cit.*, p.139
- (14) 同上書、p.309
- (15) 中島茂『企業防衛の法務』丸善株式会社、1998年、pp.24-26
- (16) 田中宏司「モラル崩壊企業から学ぶ教訓」『エコノミスト』毎日新聞社、2002年10月8日号、pp.18-21
- (17) 財団法人経済広報センターが1997年5月に発表した「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」に関する報告を同センターのHPから参照。同調査は1997年4月1日～10日までの間に同センターのネットワーク「会社員の声」メンバーから無作為に抽出した企業人1000名を対象に実施、320名からの回答をもとにしている。
- (18) 田中宏司、同上稿、pp.18-21
- (19) 『新潟日報』新潟日報社、2003年8月28日
- (20) Peters,T.J. and R.H.Waterman,Jr., *In Search of Excellence:Lessons from American's Best-Run Companies*, Harpar&Row, 1982
- (21) Schein,E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Joseey-Bass, 1985  
（清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、p.12）
- (22) Mitroff, I.I. and M.C.Alpaslan, Preparing for Evil, *Harvard Business Review*, April 2003（西尚久訳「健全なる組織はクライシス感度が高い」『ダイヤモンドハーバードビジネス』ダイヤモンド社、2003年10月号、p.79）
- (23) Argenti,P., Crisis Communication Lesson from 9/11, *Harvard Business Review*, December 2002（マクドナルド京子訳「非常時こそ企業文化が問われる」『ダイヤモンドハーバードビジネス』ダイヤモンド社、2003年10月号、pp.122-131）
- (24) 『日経情報ストラテジー』日経BP社、2003年1月号、pp.28-44
- (25) 野口吉昭『企業遺伝子』PHP研究所、2002年、p.30



- (26) 同上書、p.30
- (27) 同上書、p.30
- (28) 同上書、p.38
- (29) 同上書、pp.41-42
- (30) 同上書、p.42
- (31) 同上書、pp.47-48
- (32) 同上書、p.110
- (33) 『日経情報ストラテジー』日経 BP 社、2003年 1  
月号、p.28
- (34) 同上書、p.30
- (35) 同上書、pp.32-33
- (36) 同上書、pp.32-33
- (37) 同上書、p.37
- (38) 同上書、p.37
- (39) 同上書、pp.40-41